Rapport et guide de l'Ontario sur la planification de l'amélioration du rendement scolaire

1999-2000

OQRE
Office de la qualité et de la responsabilité en éducation

101-01158/

Rapport et guide de l'Ontario sur la planification de l'amélioration du rendement scolaire

OQRE
Office de
la qualité et
de la responsabilité
en éducation

Rapport et guide de l'Ontario sur la planification de l'amélioration du rendement scolaire
ISBN 0-7794-0270-7
© 2000 OQRE

Office de la qualité et de la responsabilité en éducation
2, rue Carlton, bureau 1200
Toronto (Ontario) M5B 2M9

Téléphone : 1 888 327-7377

Site Web : www.eqao.com

Table des matières

A – Planification de l'amélioration 1

La culture de l'amélioration 1
L'évolution du système d'éducation 1
L'évaluation à grande échelle de l'OQRE 1
Les plans d'amélioration 2
Plans d'amélioration des conseils scolaires – 1999 4
Analyse des plans d'amélioration – 1999 5
Contribution de l'OQRE 9
Plans d'amélioration des conseils scolaires – 2000 9
Analyse des plans d'amélioration – 2000 11
Conclusion 12
Recommandations proposées aux partenaires 12

B – Amélioration de la planification 13

L'amélioration du rendement 13
Phases de planification de l'amélioration 13
Phase de mise en œuvre 19
Phase d'évaluation 26

Annexes 31

Annexe A : Conseils d'école 32
Annexe B : Communication des plans d'amélioration par les conseils scolaires, 2001 34
Annexe C : Rapports des conseils scolaires 35

A – Planification de l'amélioration

La planification de l'amélioration est une stratégie visant à mieux orienter l'éducation en rehaussant le rendement de l'élève et en permettant aux conseils scolaires et aux écoles de mieux planifier et gérer le changement.

La culture de l'amélioration

Les conseils scolaires sont les premiers responsables de l'amélioration du rendement de l'élève.

Les écoles ont pour mandat d'aider l'ensemble des élèves à obtenir de meilleurs résultats. Pour améliorer le rendement, il faut absolument que cette amélioration soit planifiée, communiquée et mise en œuvre par l'école.

Pour être efficaces, les écoles ne doivent pas agir de façon isolée. Leur travail est ancré dans un système qui leur apporte une culture de l'amélioration et un plan pour la mise en œuvre. Les conseils scolaires doivent pouvoir mobiliser les élèves et, par conséquent, les écoles pour que leur rendement soit le plus élevé possible.

Les enseignantes et enseignants ont pour rôle d'encourager les élèves à améliorer leur rendement. Quand l'attention de la classe est axée sur l'amélioration du rendement, une culture de l'amélioration s'installe.

Les plans d'amélioration sont des moyens qui permettent au personnel enseignant, aux parents, aux directions d'école et aux cadres des conseils de changer les conditions d'apprentissage chez les apprenantes et apprenants afin d'améliorer leur rendement.

L'évolution du système d'éducation

En Ontario, le point de mire de l'éducation publique a changé de façon importante au fil des ans.

Au début, les élèves devaient être classés selon leur niveau d'aptitude.

Au milieu du siècle dernier, l'attention s'est tournée vers l'éducation de masse et l'accès pour toutes et tous.

À l'heure actuelle, chaque élève doit pouvoir atteindre son potentiel et viser un niveau de rendement élevé. Ce nouveau paradigme entraîne d'importants changements au niveau de la salle de classe, de l'école et des conseils scolaires de district.

L'évaluation à grande échelle de l'OQRE

L'OQRE est responsable :

- d'élaborer et de mettre en œuvre un programme exhaustif d'évaluation du rendement des élèves conformément à des directives établies par le gouvernement;
- de conseiller la ministre de l'Éducation sur la politique d'évaluation;
- d'élaborer et de mettre en œuvre un système permettant de mesurer la qualité de l'éducation en Ontario;
- de diriger la participation de l'Ontario à des évaluations nationales et internationales;
- de favoriser la recherche de pratiques exemplaires en évaluation et en ce qui a trait à la responsabilité;
- de mener des enquêtes sur la qualité en collaboration avec les conseils scolaires;
- de rendre compte à la ministre de l'Éducation.

L'OQRE a pour mandat d'accroître la responsabilité et d'aider à améliorer la qualité de l'éducation financée par les deniers publics de l'Ontario. Organisme indépendant et autonome, dirigé par un conseil d'administration, il fournit des renseignements précis et fidèles sur le rendement des élèves et sur la qualité de l'éducation. L'OQRE fait également des recommandations aux fins d'amélioration qui peuvent être utilisées par les élèves, les parents, les éducatrices et éducateurs, les décisionnaires et d'autres membres de la collectivité pour améliorer l'apprentissage et l'enseignement.

S'appuyant sur les points forts recensés, les plans d'amélioration précisent les objectifs, les stratégies, les ressources, les responsabilités, les échéances, le suivi, l'évaluation et la communication nécessaires pour obtenir de meilleurs résultats.

L'amélioration fait partie intégrante de l'administration quotidienne d'une école ou d'un conseil scolaire et n'est pas le produit d'une réaction à une crise.

L'évaluation à grande échelle a pour but de modifier pour le mieux l'éducation. Pour ce faire, les éducatrices et éducateurs, les parents et les élèves doivent réfléchir à ce qui se passe en salle de classe et en discuter.

Le programme d'évaluation a pour but :

- d'accroître l'information que les enseignantes et enseignants recueillent sur chaque élève;
- de fournir des renseignements fidèles sur le rendement scolaire des élèves;
- d'inclure des renseignements complémentaires favorisant un meilleur apprentissage des élèves et de meilleurs plans d'amélioration des écoles;
- de contribuer à l'adaptation des programmes d'études et des méthodes d'enseignement;
- de sensibiliser les personnes intéressées aux attentes énoncées dans les programmes-cadres;
- d'assurer la disponibilité de renseignements permettant d'améliorer les programmes.

L'OQRE publie les résultats des évaluations dans deux rapports :

a) le *Rapport individuel de l'élève* qui décrit le rendement de l'élève en fonction des normes provinciales;
b) le *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* qui évalue le niveau général de rendement ainsi que les plans d'amélioration préparés par les conseils scolaires.

Les données contextuelles, incluant celles traitant des différences de rendement entre les deux sexes, qui permettent de situer ces renseignements dans leur contexte démographique et social, sont communiquées aux conseils scolaires.

Remarque : Les conseils scolaires sont chargés de communiquer les résultats obtenus par chacune de leurs écoles.

Les plans d'amélioration

Chaque conseil scolaire doit préparer et publier, à l'échelle du conseil, un plan d'amélioration qui favorise et encourage un meilleur rendement.

Les parents, les conseils d'école et les autres membres de la collectivité contribuent ensemble à analyser les résultats et les données contextuelles et participent à la préparation du plan d'amélioration du conseil scolaire.

À l'aide d'un plan systémique qui sert de fondement, les directions d'école et les membres du personnel enseignant, en collaboration avec les parents, les conseils d'école et les autres porte-parole de la collectivité, préparent et rendent public un plan d'amélioration au niveau de l'école. Les résultats des évaluations locales et provinciales sont des données essentielles.

En démontrant les pratiques exercées et en partageant des stratégies exemplaires, l'OQRE s'efforce de donner aux conseils scolaires les moyens dont ils ont besoin pour préparer des plans d'amélioration qui sauront réellement rehausser le rendement de l'élève.

La province a commencé à demander la présentation de plans d'amélioration par les conseils scolaires en 1998-1999. À la suite des résultats des évaluations de 3e année et de 6e année, les conseils scolaires ont été invités à préparer des plans d'amélioration de leurs écoles élémentaires et à présenter un plan systémique appuyant l'amélioration dans les écoles. Afin d'aider les conseils scolaires à élaborer des pratiques exemplaires dans le domaine de la planification de l'amélioration, les plans des conseils scolaires furent soumis à l'OQRE.

Le *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de 1998-1999 comprenait des renseignements sur les plans d'amélioration et présentait aux conseils scolaires des recommandations sur la planification de l'amélioration.

Le *Rapport et guide de l'Ontario sur la planification de l'amélioration du rendement scolaire – 1999-2000* présente un compte rendu des pratiques en matière de planification de l'amélioration en Ontario. Les plans d'amélioration préparés par les conseils scolaires sont à la base de l'évaluation des pratiques exercées dans la province des recommandations qui permettent de perfectionner la planification de l'amélioration à l'avenir.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

> *Suite à l'étude des résultats des évaluations de 3e année et de 6e année reçus en octobre 1999 (...) après identification des forces et des faiblesses de chacune des écoles et de l'ensemble du Conseil par le personnel cadre, le personnel enseignant et les conseils d'école, chaque école a précisé son plan et nous avons révisé et précisé le plan du Conseil pour l'année scolaire 1999-2000. Dans le plan d'enrichissement de nos trente-cinq (35) écoles élémentaires pour la période de novembre 1999 à octobre 2000, nous retrouvons les interventions pédagogiques qui seront effectuées au niveau de l'ensemble du Conseil.*

Pour venir davantage en aide aux conseils scolaires dans la planification de l'amélioration, les rapports de cette année présentent également :

- un aperçu des principales orientations de planification systémique pendant les deux dernières années;
- l'émergence de tendances;
- une synthèse des idées principales de plans systémiques afin de faciliter le dialogue entre conseils scolaires et le partage des pratiques exemplaires.

Dans le Guide des éducatrices et des éducateurs, *l'OQRE mentionne que :*

- *les plans d'amélioration devraient énumérer les procédures et les stratégies qui donnent actuellement de bons résultats;*
- *les conseils doivent inviter les parents, les conseils d'école et les groupes communautaires à participer à l'examen des données sur le rendement et des données contextuelles ainsi qu'à l'élaboration d'un plan d'amélioration pour l'ensemble du conseil.*

Plans d'amélioration des conseils scolaires – 1999

L'an dernier, les douze conseils scolaires de langue française ont soumis un plan systémique d'amélioration à l'OQRE.

Ces plans d'amélioration s'étendent d'un résumé d'une page à des plans d'amélioration exhaustifs liés à la planification stratégique systémique du conseil scolaire.

L'OQRE a proposé des critères à intégrer dans les plans d'amélioration des conseils scolaires.

L'OQRE a proposé aux conseils scolaires des éléments pouvant assurer le succès de leurs plans d'amélioration. Le tableau suivant énumère ces éléments et indique la mesure dans laquelle ils étaient présents dans les plans d'amélioration de 1999 des conseils scolaires.

Critères	Mis en œuvre par			
	La majorité des conseils scolaires	Certains conseils scolaires	Quelques conseils scolaires	Aucun conseil scolaire
Établir des priorités aux fins d'amélioration sur la base des facteurs sur lesquels le conseil a un certain contrôle.	✔			
Clarifier les résultats attendus dans les secteurs visés aux fins d'améliorations.		✔		
Énumérer les procédures et les stratégies qui donnent actuellement de bons résultats.		✔		
Réfléchir aux mesures qui pourraient être mises en œuvre pour atteindre les résultats attendus. Examiner la liste des stratégies possibles et choisir celles qui seraient les plus applicables et les plus efficaces pour améliorer l'apprentissage des élèves.	✔			
Étudier les recommandations de l'OQRE qui figurent dans le *Rapport provincial sur le rendement*.	✔			
Déterminer les ressources humaines, matérielles et financières qui pourraient être requises pour appliquer les stratégies.	✔			
Désigner les personnes responsables (p. ex., personnel enseignant, personnel d'administration, parents, communauté scolaire).		✔		
Élaborer un plan d'amélioration pluriannuel.		✔		
Veiller à ce que le calendrier des activités soit viable et réaliste.	✔			
Définir les stratégies qui seront utilisées pour assurer le suivi continu des progrès.			✔	
Énumérer les indicateurs qui mesureront le succès du plan.		✔		
Communiquer le plan d'amélioration parents, aux enseignantes et enseignants et à la collectivité.			✔	

Analyse des plans d'amélioration – 1999

Selon les plans soumis par les conseils scolaires en mars 1999, six éléments clés permettraient de mieux planifier l'amélioration.

1. Préciser aux conseils scolaires les éléments à inclure dans leur plan d'amélioration.

L'analyse des plans présentés par les conseils scolaires a permis de constater que les conseils utilisaient différemment la liste de critères de l'OQRE. La plupart des conseils se servaient de certains éléments alors que d'autres étaient rarement inclus.

Un conseil scolaire, par exemple, a développé son plan systémique à partir de ces suggestions et a présenté les renseignements sous forme de tableau avec les titres suivants :

- Comparaison des résultats à l'échelle du conseil et de la province
- Attentes en lecture, écriture et mathématiques
- Attentes en stratégies pédagogiques, en partenariats et en évaluation
- Améliorations pour rencontrer les attentes
- Échéances pour chacune des améliorations
- Groupes cibles
- Indicateurs de réussite
- Plan de formation : ateliers avec dates et groupes cibles
- Processus de révision : comité de coordination pour l'amélioration du rendement des élèves

Les conseils scolaires ont présenté leur plan de différentes façons; certains ont eu recours à des modèles très structurés alors que d'autres ont préféré utiliser la forme narrative. Certains conseils se sont inspirés des plans d'amélioration traditionnels tandis que d'autres ont énuméré des activités à entreprendre.

2. Consacrer des ressources à l'élaboration de valeurs, de convictions et de principes appropriés.

Tous les plans d'amélioration des conseils scolaires faisaient remarquer que l'on pouvait s'attendre à une amélioration du rendement dans leurs écoles. Certains conseils s'attendaient à ce que les résultats des tests s'améliorent de façon importante au cours des deux prochaines années lorsque le nouveau curriculum serait pleinement mis en œuvre et que les stratégies d'évaluation seraient mieux connues.

Il y avait une grande variance sur l'accent mis par les conseils scolaires sur l'évaluation et les objectifs énoncés dans leur plan.

L'absence d'articulation entre les améliorations apportées au niveau du conseil scolaire et au niveau de l'école était souvent décrite comme étant attribuable au modèle de gestion retenu. Par exemple, un plan systémique avait pour objectif de « Recevoir les plans d'amélioration de chaque école en fonction des éléments suivants : objectifs, stratégies, indicateurs de progrès, responsables, échéances (…) » et se proposait ensuite d'appuyer les plans avec une formation appropriée, élaborée et offerte par le conseil scolaire.

Les conseils ont réagi différemment aux résultats de l'évaluation. Alors que certains conseils estimaient que leurs résultats les pousseraient à insuffler davantage de vigueur et d'énergie dans leurs efforts d'amélioration, d'autres ayant des résultats à peu près identiques semblaient accepter les résultats scolaires obtenus par leurs élèves. Certains, qui avaient des notes semblables, se félicitaient des résultats obtenus alors que d'autres entendaient améliorer le passage des niveaux 2 à 3 et 3 à 4 de 20 points de pourcentage.

Le lien existant entre la mise en œuvre du curriculum provincial et celle du programme d'évaluation provincial est fondamental. La mise en œuvre du curriculum s'est faite à des rythmes différents et les résultats faibles enregistrés étaient en partie attribuables à une mise en œuvre partielle du curriculum. De nombreuses initiatives d'amélioration portaient sur la mise en œuvre du curriculum. De nombreux conseils prévoyaient de meilleurs résultats une fois que le curriculum serait mis en œuvre.

Les principes directeurs de l'approche au plan d'amélioration de l'un des douze conseils scolaires de langue française ont orienté toutes leurs décisions. Pour ce conseil scolaire, cette démarche :

- *est intégrée aux autres grands processus du Plan directeur du Conseil;*
- *est continue et pluriannuelle;*
- *est multidimensionnelle (...) dont le contexte de l'école et des élèves, les ressources de l'école et de la communauté, les processus reliés à l'école et les processus reliés aux stratégies d'enseignement et d'apprentissage;*
- *se passe toujours au niveau systémique ainsi qu'au niveau local (...) où un encadrement systémique (directives, gabarit, etc.) ainsi qu'une supervision étroite doivent être accordés à la démarche locale (...) à la lumière des particularités locales;*
- *est participative (...) avec consultation (...) conseils d'école, parents, personnel enseignant, conseillères et conseillers scolaires, Regroupement des associations de parents des écoles catholiques (...)*
- *est mesurable (...) pour les stratégies d'amélioration ainsi que la mise en œuvre des plans (...) et au niveau du rendement des élèves.*

L'évaluation a pour but d'améliorer l'apprentissage de l'élève. Ce lien n'a pas toujours été établi dans les plans d'amélioration présentés. Certains plans s'interrogeaient sur la valeur de l'évaluation provinciale et avaient tendance à rejeter les résultats de l'évaluation du rendement de leurs élèves.

Les conseils scolaires et les cadres des écoles ont obtenu le soutien de la collectivité en communiquant les résultats de l'évaluation provinciale et leur plan d'amélioration aux élèves, aux parents, aux conseils d'école et à la collectivité dans son ensemble.

Certains d'entre eux ont proposé une vaste gamme de suggestions sur la mise en œuvre du processus et ont exprimé le désir d'y participer activement avec la totalité de leurs partenaires. Un de ces conseils scolaires, par exemple, a informé ses écoles que :

- *Chaque école doit remettre un plan d'amélioration élaboré avec son conseil d'école et son personnel.*
- *Il faudra (...) impliquer les parents dans les processus d'apprentissage et d'évaluation de leur enfant en lecture, en écriture et en mathématiques.*
- *Il faudra (...) faire connaître, interpréter et remettre aux élèves et aux parents la grille d'évaluation selon les quatre compétences et les domaines mathématiques et les quatre niveaux de rendement.*
- *Il faudra (...) favoriser les liens interdisciplinaires dans l'enseignement du curriculum.*

D'autres conseils ont fait appel pour impliquer des partenaires. Rien n'était prévu pour les faire participer à l'analyse des résultats ou à la préparation du plan d'amélioration ou à commenter son efficacité.

3. Mieux faire comprendre les changements prévus.

Les systèmes scolaires sont chargés de montrer la voie et d'aider le personnel et les personnes intéressées à mieux comprendre le processus du changement. Les conseils scolaires ne sont pas tous partis du même pied. Certains ont apporté des révisions mineures aux plans d'amélioration déjà existants alors que d'autres ont élaboré de nouveaux plans d'amélioration.

4. Préciser les responsabilités centralisées et décentralisées.

En établissant les attentes du système à l'échelle locale, les rôles et responsabilités peuvent être mieux compris. Certains plans se fixent des objectifs qui, au bout du compte, risquent de ne pouvoir être atteints. Rien n'ouvre mieux la voie à l'abandon des efforts d'amélioration que l'échec : « Nous avons essayé et ça n'a rien donné ». L'établissement de normes réalistes et centralisées et d'objectifs réalisables au niveau du conseil scolaire est d'une importance capitale pour assurer le succès au niveau de l'école.

Par exemple, un conseil scolaire de langue française a soumis une grille d'analyse et de planification, basée sur cinq éléments sur lesquels il faut absolument se pencher pour améliorer le rendement des élèves de même que six grands moyens d'amélioration.

Éléments visés	Moyens d'amélioration					
	Directives ou standards systémiques	Formation et accompagnement	Outils, guides et ressources pédagogiques	Utilisation des nouvelles technologies	Appui aux parents et aux élèves	Plans au niveau des écoles
Curriculum de français	1	7	13	19	25	31
Curriculum de mathématiques	2	8	14	20	26	32
Évaluation et suivi de l'élève	3	9	15	21	27	33
Gestion de classe/style d'enseignement	4	10	16	22	28	34
Planification de l'enseignement/ apprentissage	5	11	17	23	29	35
Autres éléments	6	12	18	24	30	36

Les rôles de chaque partenaire étaient clairement définis ainsi que la manière dont leur rendement serait évalué. Lorsque cette approche devient la norme, la responsabilité et le succès sont plus faciles à assurer.

5. Sensibiliser les personnes intéressées à la formation et au perfectionnement nécessaires pour faciliter une bonne planification de l'amélioration.

L'examen des plans des conseils scolaires a permis de constater que le rôle joué par la formation et le perfectionnement du personnel dans la province variait énormément. Les deux objectifs suivants sont importants au perfectionnement continu du

personnel : le perfectionnement professionnel et l'amélioration de l'école. Le perfectionnement professionnel du personnel donne de bons résultats si l'accent est mis sur l'individu et l'amélioration de l'école est réussie si le programme d'études est axé sur l'élève. Cette distinction n'a pas toujours été établie dans les plans présentés.

Pour que les plans d'amélioration des écoles soient réussis, il faut être convaincu que les écoles ont besoin d'être améliorées.

L'examen des plans présentés a également permis de constater qu'il fallait en faire davantage pour mieux faire comprendre la structure et les types de formation qui favorisent le changement. Le partage des pratiques exemplaires au sein de l'école par les personnes qui y travaillent quotidiennement n'était pas prévu de façon structurée. La plupart des écoles ont l'intention de faire appel à des spécialistes externes ou à trouver l'expertise voulue en formant le personnel en dehors de l'école. Même si ces possibilités sont importantes sur le plan de la formation et du perfectionnement professionnel, tout effort d'amélioration durable et significatif doit provenir de l'école elle-même et les membres du personnel enseignant doivent disposer du temps, des ressources et des possibilités voulus pour acquérir et partager leurs compétences et expériences au sein de l'école. Cette pratique fait partie intégrante de l'amélioration au sein de l'école.

De nombreux plans prévoyaient, comme source première de perfectionnement, l'organisation de réunions ou d'ateliers ponctuels. Or, d'après les recherches effectuées, même si ces réunions sont instructives et utiles, elles ne favorisent pas le changement des pratiques. Les conseils qui, dans leurs plans, offraient une formation permanente étaient beaucoup plus efficaces.

S'il doit être efficace, le perfectionnement du personnel doit être dynamique, intensif, soutenu et décidé au niveau de l'école de même qu'être sollicité et planifié par le personnel enseignant. Il faut s'efforcer d'en faire l'élément le plus uniforme de tous les plans systémiques d'amélioration.

6. Sensibiliser les personnes intéressées aux programmes exemplaires.

Les plans présentés ont permis de constater que tous les conseils scolaires ne comprennent pas tous de la même façon ce que sont des programmes exemplaires. Ceci a donc créé certaines difficultés quant à l'intégration d'attentes et d'orientations appropriées aux plans d'amélioration.

Contribution de l'OQRE

Après avoir analysé les plans d'amélioration des conseils scolaires de l'année dernière (1999), l'OQRE s'est penché sur tous ces éléments dans le *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de 1998-1999 sous le chapitre intitulé : « Utilisation efficace des résultats et des données : Une analyse des plans d'amélioration soumis par les conseils scolaires à l'OQRE ». L'OQRE a formulé des recommandations aux conseils scolaires sur les processus et les éléments d'une bonne planification de l'amélioration. En outre, il a préparé un *Guide des éducatrices et des éducateurs* qui permettait d'orienter la mise en œuvre de ces recommandations.

Plans d'amélioration des conseils scolaires – 2000

En 2000, l'OQRE a demandé aux conseils scolaires de lui remettre une copie de leur plan d'amélioration. Ces plans ont été comparés aux recommandations proposées pour assurer une bonne planification de l'amélioration. La directrice générale de l'OQRE a adressé, aux directions de l'éducation des conseils scolaires, une lettre analysant le plan présenté et proposant des recommandations en vue d'une meilleure planification de l'amélioration à l'avenir.

Chacun des 72 conseils scolaires a soumis son plan à l'examen de l'OQRE. Viennent se joindre à ceux-ci les plans d'amélioration des administrations scolaires.

Voici le sommaire des plans d'amélioration des douze conseils scolaires de langue française selon les critères de l'OQRE.

Critères	Nombre de conseils dont le plan contient ce critère
Reconnaît et favorise la participation des parents, des conseils d'école et de la collectivité	7
Présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves	12
Identifie les stratégies et les procédures qui mènent présentement à de bons résultats	11
Favorise le partage entre ses écoles des pratiques qui fonctionnent bien	10
Se base sur les résultats des évaluations locales	11
Présente et utilise les recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE	8
Identifie les domaines à améliorer et précise une approche, pour ce faire, à court, moyen ou long terme	12
Précise les résultats attendus	10
Présente les stratégies et les initiatives devant mener aux changements désirés	12
Identifie les ressources nécessaires et qui en aura la responsabilité	11
Établit des objectifs et des échéances réalistes, que ce soit à court, moyen ou long terme	9
Présente des indicateurs mesurables pour évaluer les progrès vers l'atteinte de ces objectifs	7
Décrit les processus pour veiller aux progrès et réviser, au besoin, les stratégies et objectifs	9
Présente des attentes générales et un éventail de ressources pour les plans d'amélioration des écoles	10
Inclut une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux.	4

Analyse des plans d'amélioration – 2000

La qualité des plans d'amélioration des écoles en Ontario s'est beaucoup améliorée.

- Presque tous les plans des conseils scolaires indiquent les secteurs à améliorer, examinent les stratégies pouvant être utilisées et précisent les résultats prévus.
- La qualité, les priorités et la structure des plans d'amélioration sont plus uniformes.
- L'analyse des résultats de l'évaluation entre davantage dans la composition des plans d'amélioration.
- L'analyse des données traitant des différences de rendement entre les deux sexes fait partie de certains plans d'amélioration.
- Les attentes formulées pour assurer le succès sont mieux définies et plus réalistes.
- La majorité des conseils scolaires indiquent dorénavant les ressources requises pour assurer le succès ainsi que les échéances établies pour atteindre les objectifs formulés.
- Bien que la situation ne soit pas encore idéale, les parents, les écoles et la collectivité participent davantage à la formulation et à l'examen des plans du conseil scolaire.
- Les changements mineurs apportés au statu quo sont remplacés par des changements significatifs.
- Les conseils scolaires réussissent assez bien à structurer leur plan d'amélioration de façon à présenter des attentes générales et un éventail de ressources pour les plans d'amélioration de leurs écoles.
- Les plans doivent surtout être centrés sur l'identification des indicateurs de réussite, sur le suivi des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs et sur la structure des plans d'amélioration. Ils deviennent ainsi les éléments fondamentaux des plans des écoles.
- Les plans doivent être profondément révisés pour offrir aux parents ainsi qu'aux éducatrices et éducateurs un cadre cohérent de mise en œuvre du changement.
- Les plans des conseils scolaires continuent d'aider les écoles et le personnel enseignant mais ne misent pas assez sur l'amélioration de l'école ou du système scolaire.

La réussite des plans d'amélioration se mesure à partir de l'amélioration du rendement des élèves.

En l'absence d'un plan, seules les crises reçoivent l'attention voulue.

Conclusion

- Le succès dépend surtout de l'importance accordée aux éléments assurant une bonne planification de l'amélioration.
- La création d'excellents plans n'est pas une garantie d'excellents résultats.
- Des directives claires permettent cependant d'augmenter les chances d'atteindre les objectifs visés.
- La planification permet d'imprimer une nouvelle orientation et de mobiliser les énergies disséminées un peu partout et peut revigorer le système scolaire.

Recommandations proposées aux partenaires

1) Que les conseils scolaires préparent des plans d'amélioration du rendement scolaire de leurs élèves qui :

   a) soient axés sur l'amélioration du rendement atteint par la totalité des élèves;
   b) intègrent des stratégies spécifiques pour les élèves ayant de moins bons résultats;
   c) intègrent des stratégies spécifiques traitant des différences de rendement entre les deux sexes;
   d) permettent d'évaluer le rendement de l'école et du conseil scolaire;
   e) fassent intervenir les parents et les conseils d'école au niveau de l'école et à celui du conseil scolaire.

2) Que le plan d'amélioration du conseil scolaire forme la base du plan d'amélioration de l'école.
3) Que les conseils scolaires impliquent davantage les conseils d'école dans l'interprétation des résultats locaux et provinciaux de l'évaluation ainsi que dans la planification de l'amélioration des écoles et du conseil scolaire en veillant à ce que :

   a) les données liées à l'évaluation soient partagées aux membres des conseils d'école et qu'une formation appropriée leur soit offerte;
   b) le personnel soit tenu de prendre part à la planification de l'amélioration des écoles avec les conseils d'école;
   c) les données liées aux écoles statistiquement voisines ou aux écoles comme la nôtre soient communiquées aux conseils d'école pour qu'ils l'intègrent à la planification de l'amélioration.

4) Qu'une formule uniformisée pour la soumission des plans d'amélioration à l'OQRE soit mise en œuvre pour le cycle de planification de 2001 (Annexe B).

Remarque : Voir aussi les recommandations dans le *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement, Écoles de langue française – 1999-2000.*

B – Amélioration de la planification

L'amélioration du rendement

L'amélioration du rendement des élèves passe par la planification à tous les niveaux : conseil scolaire, école, salle de classe et élève. Les espoirs que nourrissent le conseil scolaire, ses écoles et ses élèves ne peuvent se réaliser qu'en préparant un plan d'amélioration systémique.

Le plan d'amélioration de l'école s'aligne sur le plan d'amélioration du conseil scolaire. Un plan d'amélioration indiquant la manière dont chaque école mettra en œuvre le plan systémique permet de transposer la vision du conseil aux élèves. Le plan d'amélioration de chaque enseignante et enseignant permettant d'améliorer l'apprentissage et l'enseignement en classe s'appuie sur le plan d'amélioration de l'école. Les enseignantes et enseignants doivent intégrer leurs plans à ceux de l'école dans lesquels elles et ils travaillent et recevoir l'appui du système dont elles et ils font partie. Ce processus est fondé sur la collaboration et l'interdépendance. Chaque partenaire a un rôle à jouer et des questions à répondre.

Pendant les dix dernières années, nombreux ont été les travaux de recherche sur l'amélioration du rendement de l'élève. Ces travaux, conjugués aux pratiques réussies adoptées par les conseils scolaires de l'Ontario, montrent bien que divers éléments entrent dans la planification de l'amélioration du rendement.

La tâche est de taille. Le fait d'identifier les résultats souhaitables se démarque, et de loin, d'un simple changement au sein de l'école.

L'amélioration scolaire devient un des secteurs les plus dynamiques de la politique sociale.

– Peter Mortimore

Phases de planification de l'amélioration

La planification de l'amélioration comporte trois phases, chacune d'entre elles étant composée d'un certain nombre d'éléments essentiels. Cependant, chaque élément contribue à assurer le succès de la planification de l'amélioration de plus d'une phase.

Phase d'élaboration

1. Miser sur le rendement

Les plans d'amélioration sont axés sur l'apprentissage plutôt que sur l'enseignement et ils définissent les attentes pour ce qui est du rendement de l'élève, et non pas du rendement du personnel enseignant et des écoles.

Lorsque la priorité est donnée au rendement scolaire, la planification de l'amélioration traduit les principes fondamentaux suivants :

- Tous les enfants peuvent apprendre, la plupart à un niveau élevé.
- Les conseils scolaires doivent favoriser une culture de l'amélioration.
- La culture de l'amélioration doit imprégner le conseil scolaire et les écoles.
- L'amélioration est une attente partagée par toutes les intervenantes et par tous les intervenants.
- L'engagement doit s'exprimer par l'amélioration.

L'amélioration des résultats des élèves permet de mesurer le succès des efforts de toutes les intervenantes et de tous les intervenants.

Des attentes et des normes élevées pour tout le monde, un point c'est tout.

– Michael Barber

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

Action en écriture :	Mettre sur pied des projets d'écoles et des projets de conseil afin d'augmenter les occasions de publications formelles des élèves en contextes pertinents (soirées de jeunes auteurs, projet de conte en 5e année, publication d'une anthologie des écrits, publication d'articles dans le journal hebdomadaire de l'école, concours).
Action en mathématiques :	Mettre sur pied un camp d'été en mathématiques pour les élèves.

2. Des plans fondés sur de l'information valable

Les travaux de recherche sur les efforts d'amélioration de l'école ne manquent pas, y compris ceux qui portent sur les liens qui existent entre l'efficacité scolaire et l'amélioration de l'école.

Il est impossible de gérer ce qu'on ne peut mesurer.
– Maureen Kempston Darkes

Les résultats permettent de mesurer l'efficacité scolaire. Les personnes qui font de la recherche essaient de décrire certaines variables de la réussite scolaire en données mesurables. D'autre part, l'amélioration de l'école met l'accent sur le processus; on y trouve une vaste description de toutes les variables qui permettent de mener à bien un projet d'amélioration de l'école. Ces deux approches sont interdépendantes et assurent la mise à jour systémique.

La poursuite de l'amélioration que les données valables de l'évaluation ont favorisée ne doit pas perdre de son élan.
– Joan Green

La terminologie et la structure de plans réussis varient, mais ces plans doivent répondre à chacune des questions suivantes :

- Où sommes-nous?
- Quelle direction faut-il prendre?
- Comment mesurer l'amélioration?
- Quelles stratégies utiliserons-nous?
- De quelle aide aurons-nous besoin pour atteindre notre but?
- Qui nous aidera à atteindre notre but?
- Quand atteindrons-nous notre but?
- Comment saurons-nous si nous avons atteint notre but?

Le défi consiste ensuite à transformer les connaissances acquises en pratiques améliorées.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

Objectif : L'accroissement des connaissances et des capacités en évaluation

Résultat visé	Stratégie/ Amélioration	Indicateur de réussite/mesure	Échéance	Responsabilité
1- Améliorer les capacités du personnel en évaluation.	Offrir aux directions d'école et au personnel enseignant des ateliers de formation en évaluation.	75 % des membres du personnel enseignant sont satisfaits de la formation en évaluation. Le personnel enseignant utilise des méthodes d'évaluation variées.	Mars 2000	Services pédagogiques
	Utiliser les grilles d'évaluation et les copies types comme modèles pour les travaux des élèves.	Le personnel enseignant de toutes les années d'études connaît les niveaux de rendement et les caractéristiques d'un travail aux niveaux 3 et 4. La majorité du personnel enseignant présente aux élèves les critères d'évaluation en fonction des compétences et des niveaux de rendement.	De façon continue	Directions d'école Personnel enseignant

3. Jouer un rôle de leadership

L'amélioration des résultats scolaires ne peut se faire sans leadership aux niveaux de l'école, de la classe et du conseil scolaire.

Le leadership à l'échelle du conseil scolaire est d'une importance capitale pour assurer le succès à long terme. Le personnel enseignant, le personnel non-enseignant et les directrices et directeurs d'école peuvent exercer leur influence au niveau de l'école mais ne peuvent pas assurer le succès à long terme étant donné que les enseignantes et enseignants, le personnel administratif et de soutien, les directrices et directeurs d'école changent constamment. L'exercice d'un bon leadership au niveau du conseil scolaire n'a jamais été aussi important. On faisait autrefois appel aux collègues chevronnés; de nos jours, tout dépend d'un leadership systémique.

Un plan systémique accompagné d'appui pour les plans d'amélioration des écoles constitue une combinaison qui permettra d'influer sur les niveaux de rendement des élèves. Afin d'atteindre cet objectif, les conseils scolaires appuient l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans d'amélioration des écoles.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

ACCOMPAGNEMENT ET SUIVI DANS LES ÉCOLES :

Les membres de l'équipe des Services éducatifs du conseil offrent un accompagnement et un appui au personnel enseignant dans l'élaboration et la mise en œuvre du plan d'amélioration. Des séances de formation sur demande sont disponibles à l'ensemble des écoles du conseil.

Les gens favorisent ce qu'ils créent.

– Margaret Wheatley

Les parents jouent un rôle essentiel dans le processus éducatif. Ils créent l'environnement au sein duquel les élèves apprennent, ils apportent la discipline et le dévouement requis pour réussir, non seulement à l'école mais également dans la vie. Les parents doivent imprégner leurs enfants d'un profond respect pour le travail, la réussite et l'apprentissage.

– Therese Knect Dozier

4. Faire intervenir chaque partenaire

Le partage des responsabilités et des prises de décisions est la pierre angulaire d'une planification de l'amélioration réussie. En examinant avec les parents les résultats des évaluations locales et provinciales et en préparant des plans d'amélioration, le personnel acquiert un sens des responsabilités partagées et est déterminé à apporter les changements requis.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

Étapes	Résultats visés	Activités	Responsabilité	Indicateurs de réussite
Communiquer avec les intervenantes et les intervenants.	Établir un plan d'amélioration tout en respectant l'unicité des écoles.	Identifier les éléments d'organisation efficaces et les éléments à améliorer pour assurer la livraison du curriculum.	Conseil scolaire	Tous les intervenants et les intervenantes participent au plan d'amélioration
		Présenter le plan d'amélioration du conseil et la liste des forces et faiblesses au conseil scolaire, au conseil d'école et au personnel enseignant.	Surintendante chargée de la programmation	
		Ajuster le plan d'amélioration du conseil afin d'aborder les suggestions des divers intervenants et intervenantes.	Coordonnatrice en programmation	
		Obtenir l'approbation du conseil pour la mise en œuvre du plan d'amélioration du conseil.	Directions d'école	
		Élaborer le plan d'amélioration de l'école.	Conseils d'école	
		Obtenir l'approbation des enseignant(e)s et du conseil de chaque école pour la mise en œuvre du plan d'amélioration de l'école.	Personnel des écoles	

5. Définir des stratégies pour les élèves ayant de moins bons résultats

Trop souvent, les efforts d'amélioration ne profitent qu'aux élèves qui réussissent le mieux. Les plans d'amélioration doivent comprendre des stratégies révisées ou de nouvelles stratégies qui s'adressent à l'ensemble des élèves, incluant les élèves ayant de moins bons résultats.

D'après les recherches effectuées récemment, notre système d'éducation continue de mal servir le 30 % d'élèves au bas de l'échelle.

Ces élèves ont toujours présenté le plus grand défi pour les éducatrices et éducateurs. Ces élèves ont du mal à établir des rapports avec ces dernières et ces derniers. Leur motivation, leur courbe d'apprentissage et leurs résultats sont mal compris.

Pendant une grande partie de notre histoire, nous n'avons pas eu à nous occuper de ces élèves car elles et ils abandonnaient l'école. Si nous voulons que chaque élève sorte avec un diplôme en poche, nous devons définir des stratégies pouvant mener à de bons résultats pour les apprenantes et apprenants qui sont en difficulté à l'heure actuelle. Nous devons également analyser les données traitant des différences de rendement entre les deux sexes et élaborer des stratégies qui en tiennent compte.

Les bons plans s'efforcent de répondre aux besoins des élèves à risque élevé.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

PLAN D'AMÉLIORATION B Enseignement et apprentissage au palier élémentaire

Étapes / Échéancier	Attentes	Activités et Stratégies	Rôles et responsabilités	Ressources	Indicateurs de réussite
Lecture : Le rendement des élèves (performance de niveau 1 en lecture) est amélioré. novembre 1999 à novembre 2000	Les équipes écoles interviennent de façon efficace auprès des lecteurs à risque.	• intervention précoce en lecture; • Interlec; • évaluation de la lisibilité des ressources;	Services pédagogiques Services consultatifs en langue française Enseignantes, enseignants-ressource en enfance en difficulté	Projets B Interlec Guide B lisibilité des ressources	Le nombre d'élèves à risque, identifiés avec des difficultés d'apprentissage reliées à la lecture, a diminué. En 3e année, le % d'élèves qui démontrent une performance de niveau 1 en lecture a diminué.
Le rendement des élèves (performance de niveau 2 en lecture) est amélioré. novembre 1999 à novembre 2000	Les équipes écoles exploitent des stratégies variées en utilisant une variété d'outils conceptuels dans le processus de lecture.	• élaboration des outils conceptuels pour expliquer les stratégies utilisées dans le processus de lecture; • formation avec le module d'approfondissement en lecture; • ateliers qui font le lien entre les stratégies et les ressources utilisées;	Services pédagogiques Services consultatifs en langue française	Trousse de lecture/école (outils, stratégies, processus) Module d'approfondissement Ressources : Capsule Colo Coli Publications de J. Giasson	En 3e année, le % d'élèves qui démontrent une performance de niveau 2 en lecture a diminué. En 6e année, le % d'élèves qui démontrent une performance de niveau 2 a diminué.

Améliorer systématiquement la façon dont les conseils scolaires et les écoles fonctionnent relève d'un processus complexe et multidimensionnel. L'amélioration passe par la compréhension de chacun des éléments et des processus auxquels chacun contribue pour influer positivement sur l'apprentissage de l'élève.

– Michael Fullan

L'OQRE travaille à l'élaboration d'un Programme d'indicateurs de la qualité en éducation (PIQÉ). Ce programme d'indicateurs de la qualité comprend les neuf thèmes ci-dessous :

- *données démographiques sur la collectivité, les élèves et la famille;*
- *financement de l'éducation;*
- *préparation à l'école et soutien à l'apprentissage de la petite enfance;*
- *leadership;*
- *environnement scolaire;*
- *partenariats entre les écoles et la collectivité;*
- *milieu d'enseignement et d'apprentissage;*
- *perception et satisfaction des parents, des élèves et des enseignantes et enseignants;*
- *rendement des élèves.*

6. Élaborer des plans d'amélioration à tous les niveaux

D'après les recherches effectuées en matière d'efficacité, la bonne gestion de l'apprentissage et de l'enseignement dépend d'une planification systématique à tous les niveaux pour veiller à ce que :

les élèves

- examinent la qualité de leur travail;
- se fixent des objectifs d'apprentissage personnels;
- dressent un plan pour atteindre ces objectifs;
- surveillent leurs progrès dans le temps en révisant leur plan.

les enseignantes et enseignants

- administrent le programme scolaire de façon à répondre aux besoins de l'élève et aux exigences du curriculum;
- analysent les résultats de chaque élève;
- communiquent les attentes et les résultats aux parents et aux élèves;
- utilisent l'information pour améliorer, en collaboration avec les élèves, le rendement scolaire.

les écoles

- analysent les informations de toutes les sources possibles;
- rendent compte des résultats à la collectivité;
- définissent les secteurs qui donnent de bons résultats et ceux qui nécessitent une attention particulière;
- élaborent un plan d'amélioration;
- font la mise en œuvre du plan;
- surveillent la mise en œuvre du plan.

les conseils scolaires

- analysent les informations de diverses sources;
- présentent les résultats dans le contexte démographique du conseil scolaire et de l'école;
- interprètent les résultats pour favoriser l'établissement d'un climat d'évaluation et d'amélioration;
- fixent des orientations pour les plans d'amélioration des écoles;
- élaborent, mettent en œuvre et suivent le plan d'amélioration du conseil scolaire;
- communiquent avec chaque partenaire.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

Défis

Ils sont nombreux et il faut maintenir le cap sur une amélioration globale du rendement, dans toutes les matières, dans tous les domaines et dans toutes les compétences. Retenons cependant, plus particulièrement, les domaines suivants qui devront faire l'objet d'interventions particulières, en lecture, écriture et mathématiques, 3e année et 6e année (...)

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

MATHÉMATIQUES

Maternelle et jardin

Organiser des sessions de formation pour la mise en œuvre du nouveau programme de mathématiques.

1re à la 8e année

Programmation :

Assurer par l'accompagnement de chaque enseignante et enseignant, la mise en œuvre de la programmation élaborée au sein de notre Conseil afin de répondre aux exigences du curriculum de mathématiques.

Approche pédagogique et continue :

Organiser des séances de formation au niveau de l'approche pédagogique et du contenu (modules du MÉO).

Évaluation :

Offrir des séances pratiques à chaque enseignante et enseignant sur le processus d'évaluation, l'accompagnement et la rédaction de tâches d'évaluation.

Supervision de la mise en œuvre :

Des outils de travail à l'intention des directions, des enseignantes et enseignants ont été élaborés en vue d'une évaluation formative de la mise en œuvre de la programmation en mathématiques.

Phase de mise en œuvre

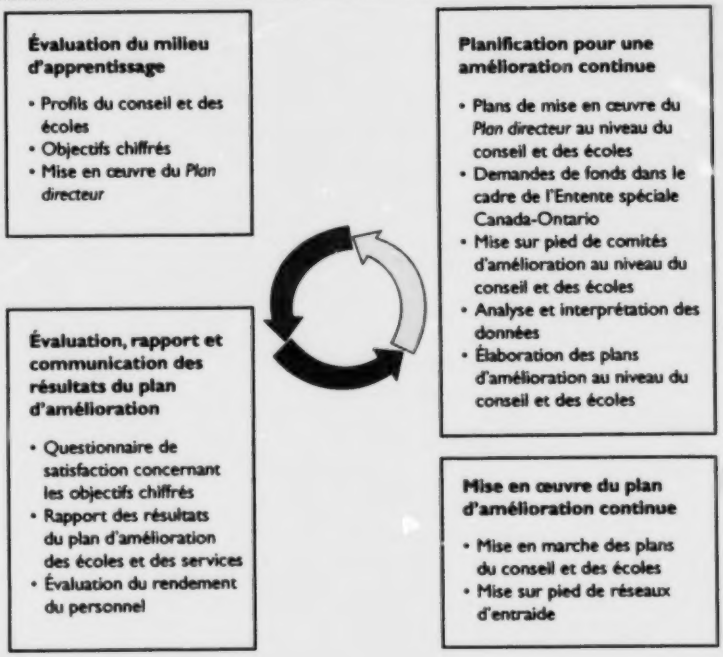
1. Faire des résultats scolaires la priorité du système

Le plan d'amélioration peut devenir le modèle sur lequel les décisions se fondent. Les décisions et les mesures que prennent les conseils scolaires sont la manifestation la plus claire de leur engagement. Les décisions prises au niveau du conseil scolaire sont une indication de l'amélioration recherchée par exemple :

- le personnel est promu à des postes de direction à cause de son engagement et de son aptitude à exercer une influence;
- les ressources financières attribuées aux initiatives;
- la communication des progrès réalisés vers l'atteinte des objectifs établis par le plan d'amélioration;
- la diffusion des pratiques réussies;
- la formation du personnel liée à celui de l'élève.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

L'amélioration continue… un processus cyclique assurant la réussite scolaire



Le *Document de planification* répartit les attentes et les contenus d'apprentissage de chaque année d'études en trois étapes et établit des liens entre les composantes des programmes-cadres. Ce document revêt une importance toute particulière en fonction des évaluations provinciales de l'OQRE puisqu'il s'assure que le personnel enseignant répond aux attentes des programmes-cadres et que les contenus proposés font l'objet d'un enseignement rigoureux.

Un organisme se transforme sous l'exercice d'une pression et de l'aide. La pression exercée et l'aide apportée aux écoles qui s'efforcent d'améliorer le rendement scolaire sont fournies par un plan d'amélioration global qui établit l'orientation et les attentes prévues et par le rapprochement établi entre les progrès du système et des écoles et le plan d'amélioration.

– Michael Fullan

2. Exercer une pression et fournir de l'appui

Un bon processus de planification offre non seulement un appui, mais exerce également une pression. Les conseils scolaires exercent une pression pour l'amélioration des résultats par leurs attentes face aux élèves et aux écoles, par les décisions prises et par les activités adoptées au niveau du conseil scolaire. Les conseils scolaires sont chargés de définir clairement les orientations adoptées ainsi que les attentes des processus de planification de l'amélioration des écoles.

Un contrôle excessif au niveau du conseil a tendance à aliéner le bas de l'échelle. L'autonomie ou la décentralisation totale au niveau de l'école entraîne une dérive ou, au mieux, un succès temporaire dans certaines écoles. La poursuite de la réussite passe par une négociation bilatérale continue et par l'exercice d'une pression et l'apport d'une aide mutuelle entre les écoles et le conseil scolaire.

Dans le secteur privé et dans le domaine de l'éducation, l'absence d'une aide administrative centralisée soutenue et d'un suivi est une entrave majeure à tout effort d'amélioration réussi.

3. Se concentrer sur l'école toute entière et sur l'ensemble du curriculum

L'évaluation provinciale mesure le rendement de l'élève en lecture, en écriture et en mathématiques en 3e année et en 6e année. Les efforts d'amélioration doivent porter sur le curriculum tout entier et sur l'ensemble des élèves de l'école.

Les résultats de l'évaluation au niveau de l'école sont essentiels pour pouvoir élaborer un plan réussi, en particulier dans les parties du curriculum qui ne sont pas encore évaluées par le programme provincial d'évaluation.

La planification exemplaire à l'échelle de la classe, de l'école ou du conseil scolaire s'intéresse à tous les aspects du programme scolaire de chaque apprenante et apprenant.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

Objectif	Activités	Échéances	Groupes cibles	Indicateurs de réussite
Uniformiser les pratiques d'évaluation dans les écoles élémentaires.	Rédaction des directives reliées à l'évaluation du rendement et à l'utilisation du bulletin scolaire.	Automne 1999	Directeurs et directrices d'école	Les enseignantes et enseignants évaluent selon les normes établies par le ministère de l'Éducation.
	Élaboration d'un dépliant informatif pour les parents.	Hiver 1999	Parents	Les parents comprennent la nouvelle approche en évaluation.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario.

Lecture

Chaque équipe école s'est penchée sur les résultats spécifiques de son milieu scolaire et sur les mesures à prendre afin de rehausser les compétences langagières des élèves. Au niveau du Conseil, il s'agit de continuer le travail afin de faire la mise en œuvre du processus de lecture dans toutes les salles de classe. Il est essentiel de continuer à offrir des ateliers de formation aux enseignantes et enseignants afin qu'elles et ils puissent s'approprier davantage les compétences en lecture à développer chez les élèves et rehausser leur niveau de confiance dans le domaine de l'évaluation. **Remarque** : *Les recherches et la pratique démontrent que l'amélioration de la performance des élèves est un processus lent et graduel. Il se peut que les résultats varient d'une évaluation à l'autre, mais afin que des améliorations importantes et durables puissent être constatées dans la performance des élèves, il faut y accorder une attention soutenue pendant un certain temps* (Guide des éducatrices et des éducateurs – *Deuxième édition, p. 8*).

Compétences ciblées	Stratégies	Ressources	Rôles et responsabilités	Résultats visés	Échéancier
Organisation des idées L'élève reconnaît et décrit les caractéristiques et l'organisation de différents types de textes pour mieux comprendre ce qu'elle ou il lit. Communication L'élève relie les idées provenant des lectures à ses connaissances et à ses expériences personnelles et à d'autres lectures. Respect des conventions linguistiques L'élève reconnaît et explique l'usage des différentes conventions linguistiques (p. ex., orthographe, grammaire, ponctuation et style).	Stratégies de lecture, de communication et d'évaluation				
	Présenter au personnel enseignant des ateliers sur la rédaction des tâches d'évaluation selon les quatre compétences en lecture (projet copies types).	Le curriculum de l'Ontario – Copies-types de la 1re à la 8e année : Lecture	Coordonnatrices/coordonnateur pédagogiques Direction Personnel enseignant	Le personnel enseignant utilise le document et élabore des tâches d'évaluation selon les quatre compétences en lecture.	juin 2001
	Présenter, au personnel enseignant, la trousse des éléments et des structures des différents types de textes (1re à 8e année).	Ressource élaborée par le Réseau de formation et de programmation du Nord-Est	Coordonnatrices/coordonnateur pédagogiques Direction Personnel enseignant	Le personnel enseignant approfondit ses connaissances des éléments et des structures des différents types de textes.	juin 2001
	Offrir au personnel enseignant l'occasion de s'inscrire aux modules de formation en lecture, en écriture, en communication orale et en compétences médiatiques.	Module d'approfondissement Lecture	Coordonnatrices/coordonnateur pédagogiques Direction Personnel enseignant	Le personnel enseignant approfondit les stratégies dans l'enseignement de la lecture.	juin 2001
	Présenter et faire compléter aux titulaires de classe l'outil d'évaluation formative pour la mise en œuvre du processus de lecture.	Outil d'évaluation formative de la mise en œuvre du processus de lecture	Direction Personnel enseignant	Le personnel enseignant identifie les besoins de formation et de ressources pour la mise en œuvre du processus de lecture.	de façon continue
	Offrir au personnel enseignant la disponibilité de l'équipe des services pédagogiques pour assurer un suivi à la mise en œuvre du curriculum en lecture.		Coordonnatrices/coordonnateur pédagogiques Direction Personnel enseignant	L'équipe des services pédagogiques est disponible au personnel enseignant afin d'offrir un suivi à la mise en œuvre du curriculum en lecture.	de façon continue
	Investir dans des trousses de lecture pour la salle de classe.	Collections de petits livres, de romans, trousses de lecture du SRD	Coordonnatrices/coordonnateur pédagogiques Direction Personnel enseignant	Les élèves à risque progressent en lecture.	janvier 2001
	Identifier les élèves à risque au cycle primaire et offrir un accompagnement additionnel en lecture.	Trousse : Paul et Suzanne Planification à long terme	Direction Personnel enseignant Parents	Les élèves du préparatoire bénéficient d'un programme à temps plein et des ressources pédagogiques.	décembre 2000
	Fournir un programme à temps plein et des ressources pédagogiques au cycle préparatoire.	Trousse de dépistage précoce Bulletin scolaire révisé	Coordonnatrices/coordonnateur pédagogiques Direction Personnel enseignant Équipe d'élaboration	Les parents utilisent les outils fournis pour accompagner leur enfant en lecture et développer la compréhension en lecture.	juin 2000
	Fournir aux parents des outils pour accompagner leur enfant en lecture et développer la compréhension en lecture.	Dépliant Signet Questions clés	Coordonnatrices/coordonnateur pédagogiques Direction Personnel enseignant Parents		juin 2001

4. Communiquer

Lorsque les directrices et directeurs d'école et le personnel enseignant participent à l'élaboration du plan d'amélioration du conseil scolaire ou qu'elles et ils le connaissent bien, ce plan peut servir de fondement aux plans de l'école, de la classe et de l'élève.

Lorsque les parents, les conseils d'école et la collectivité participent à l'élaboration du plan d'amélioration du conseil scolaire ou qu'elles et ils le connaissent bien, l'efficacité et la confiance s'en trouvent favorisées.

Résultats individuels de l'école

1. *La direction de l'école, avec le personnel enseignant, doit examiner les données fournies par le rapport de l'OQRE pour analyser et interpréter les résultats de l'école en vue d'identifier les forces, les pratiques qui semblent avoir eu un impact sur le rendement des élèves et des pistes d'amélioration pour améliorer le rendement des élèves. Il est fortement recommandé d'utiliser le* Guide des éducatrices et des éducateurs *préparé par l'OQRE pour procéder dans cette démarche.*
2. *Chaque école doit présenter ses résultats au conseil d'école avant le* ***1er décembre 1999****.*
3. *Chaque école doit rendre public, à l'aide du modèle préparé par le conseil scolaire, toutes les données fournies selon la Méthode 1 du rapport de l'OQRE.*
4. *Tous les résultats des écoles doivent être disponibles si les parents ou les membres du public en font la demande.*
5. *La direction d'école et l'ensemble du personnel enseignant, en collaboration avec le conseil d'école et les parents, doivent préparer, pour le* ***10 mars 2000,*** *un plan d'amélioration du rendement de l'élève pour l'école.*
6. *Le plan d'amélioration de l'école doit être mis à la disposition des parents et des membres du public qui en font la demande.*
7. *Le plan d'amélioration doit être soumis au conseil scolaire avant la* ***mi-mars 2000*** *pour être ensuite soumis à l'OQRE.*

Résultats du conseil scolaire

1. *Le conseil scolaire doit examiner les données fournies par le rapport de l'OQRE pour analyser et interpréter les résultats du conseil en vue d'identifier les forces, les pratiques qui semblent avoir eu un impact sur le rendement des élèves et des pistes d'amélioration pour améliorer le rendement des élèves.*
2. *Le conseil scolaire doit rendre public ses résultats avant le* ***1er décembre 1999****.*
3. *Le conseil scolaire doit présenter les résultats des tests selon la Méthode 1 du rapport de l'OQRE.*
4. *Tous les résultats du conseil scolaire doivent être disponibles si les parents ou les membres du public en font la demande.*
5. *Le conseil scolaire doit préparer, pour le* ***7 avril 2000****, un plan d'amélioration du rendement de l'élève pour le conseil.*
6. *Le plan d'amélioration du conseil scolaire doit être mis à la disposition des parents et des membres du public qui en font la demande.*
7. *Le plan d'amélioration doit être soumis à l'OQRE avant la* ***mi-avril 2000****.*

5. Diffuser les pratiques réussies

Les enseignantes et enseignants, les directrices et directeurs d'école et les cadres des conseils scolaires connaissent à fond leur travail mais n'en parlent pas assez souvent aux autres.

Le processus de planification de l'amélioration devrait être structuré de manière à favoriser la discussion et la communication, les forces des individus, des écoles et du conseil scolaire.

La conviction selon laquelle l'amélioration de l'école ne peut provenir que de l'extérieur et que le système scolaire ne peut être amélioré que par d'autres (le syndrome de « l'expert externe ») doit être remplacée par un changement effectué par les écoles elles-mêmes. Celles et ceux qui vont présider au changement doivent participer à la planification de ce changement.

Les plans d'amélioration devraient diffuser largement les pratiques réussies non pas pour s'en enorgueillir (bien que ce soit important) mais comme un excellent outil de perfectionnement professionnel.

Le Projet d'amélioration du rendement des élèves : un projet conjoint des douze conseils scolaires de langue française tient compte du besoin de partager des pratiques exemplaires.

Projet d'amélioration du rendement des élèves : un projet conjoint des douze conseils scolaires de langue française

Depuis l'automne 1998, les douze conseils scolaires de langue française procèdent à la mise en œuvre d'un projet conjoint sur l'amélioration du rendement des élèves.

Le projet, dont la réalisation est assurée par le Centre franco-ontarien de ressources pédagogiques (CFORP) pour le compte des conseils scolaires, s'inscrit dans la foulée des projets en partenariat dans le cadre de l'Entente spéciale Canada-Ontario sur la mise en œuvre de la gestion scolaire francophone.

Un premier forum provincial fut organisé en octobre 1999. Y ont pris part plus de 90 représentantes et représentants des conseils scolaires de langue française et de divers organismes œuvrant en éducation franco-ontarienne. Ce forum a permis l'analyse des résultats des élèves francophones aux tests de l'OQRE à l'aide d'un outil expressément conçu à cette fin. De plus, les douze conseils scolaires de langue française ont pu explorer des pistes communes visant l'élaboration des plans d'amélioration.

Un second forum, tenu en avril 2000 et auquel ont pris part une centaine de personnes, a facilité les échanges entre conseils scolaires (documents, pratiques exemplaires, etc.). On y a procédé également au lancement d'un site Web (www.amelior-ont.org) destiné à faciliter ces échanges.

Grâce aux deux forums, les douze conseils scolaires de langue française ont pu échanger des plans, des outils et des ressources, réfléchir à des actions communes concertées souhaitables et consolider un réseau d'échange et de partage.

Il est prévu de continuer le projet au cours des trois prochaines années. Seront progressivement mises en chantier à compter de l'automne 2000 plusieurs activités axées tout à la fois sur l'élaboration de ressources et sur la formation de clientèles diverses : élèves, personnel enseignant, parents, directrices et directeurs d'école, cadres des conseils scolaires.

Toutes les activités partagent le même but : apporter des modifications dans les pratiques et les comportements qui soutiennent l'amélioration continue du rendement des élèves.

Parmi les activités envisagées au cours des années à venir, notons :

- l'élaboration, la publication et la distribution de documents d'appui à la gestion des programmes de la maternelle à la 8e année ainsi que des activités de formation relatives à l'utilisation efficace de ces documents;
- la production et la distribution d'un guide à l'intention des parents ainsi que la formation de personnes aptes à livrer la formation nécessaire sur le terrain relativement au guide;
- l'organisation de trois forums provinciaux, toujours aux fins de la communication des nouveaux produits éducatifs et des échanges entre conseils scolaires;
- la planification d'activités et l'élaboration de guides axés sur la formation des gestionnaires (cadres supérieurs, directions et directions adjointes des écoles) dans le but de répondre à des besoins précis par rapport aux exigences à venir dans le domaine du leadership en éducation.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario

Stratégies pédagogiques

Échéancier	Attentes	Améliorations	Groupes cibles	Indicateurs de réussite
Août 1999 à juin 2000	Sensibiliser le personnel enseignant à différentes stratégies d'enseignement et d'apprentissage.	Offrir des ateliers visant des stratégies d'apprentissage, d'enseignement ou selon les besoins identifiés par les écoles, par ex., : • apprentissage coopératif • le portfolio • la gestion de classe • intervention précoce en lecture auprès des élèves à risque en milieu minoritaire	Directions Personnel enseignant SCLF	Le personnel enseignant fait la mise à l'essai de différentes stratégies présentées lors des séances de formation.
Septembre 2000		Mettre sur pied un comité d'enseignantes et d'enseignants qui partagent sur cassette vidéo leurs pratiques exemplaires en gestion de classe.		Le personnel enseignant prend conscience des meilleures pratiques et les modifie selon ses besoins.
Janvier 2000 à juin 2001		Partager avec les autres écoles nos succès par rapport à différentes activités stimulantes et pédagogiques : • correspondance		Le personnel enseignant se sent apprécié et valorisé et ça lui donne le goût de s'impliquer ans d'autres projets.

6. Raccourcir les échéances

L'intérêt envers l'amélioration du rendement des élèves qui fréquentent nos écoles est primordial. Les plans d'amélioration exemplaires comprennent des stratégies s'échelonnant sur des périodes plus courtes pour que les élèves qui fréquentent nos écoles à l'heure actuelle puissent en profiter.

Il faut recenser les secteurs spécifiques à améliorer et définir des stratégies et procédures. Il faut ensuite conserver les stratégies qui donnent de bons résultats d'apprentissage et abandonner les autres.

(...) l'éducation est confrontée à un paradoxe primordial (...) une stratégie à long terme ne peut donner de bons résultats que si elle est porteuse de résultats à court terme.

– Michael Barber

Phase d'évaluation

1. Établir des critères d'évaluation des plans d'amélioration

Améliorer le rendement de l'ensemble des élèves nécessite l'établissement de points repères ambitieux.

Les plans d'amélioration doivent inclure les indicateurs de réussite permettant de mesurer les progrès accomplis. Lorsque chaque initiative se développe selon un continuum, les personnes intéressées peuvent parler en toute connaissance de cause des niveaux de rendement actuels et futurs.

C'est aussi en notant les pratiques actuelles qu'il est possible d'identifier les facteurs qui contribuent peut-être à de mauvais résultats ou à une mauvaise mise en œuvre.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario

Une culture de l'évaluation de l'amélioration continue

Résultat visé	Stratégie/ Amélioration	Indicateur de réussite/ mesure	Échéances	Responsabilité
Utiliser l'évaluation pour prendre des décisions en vue de l'amélioration continue.	Élaborer une ligne de conduite sur l'évaluation en tenant compte des nouvelles exigences des programmes-cadres.	Le conseil approuve la ligne de conduite sur l'évaluation.	Juin 2001	Services pédagogiques
	Mettre en place les procédures pour assurer la mise en œuvre de l'évaluation selon la ligne de conduite du conseil.	Les directions d'école et le personnel enseignant connaissent la ligne de conduite du conseil sur l'évaluation.	Juin 2001	Services pédagogiques et directions d'école
	Élaborer un guide d'accompagnement en évaluation à l'intention du personnel enseignant.	Un guide d'accompagnement est produit par une équipe inter-conseil.	Juin 2001	Services pédagogiques des trois conseils de l'Est
	Valider et diffuser le guide d'accompagnement.	Toutes les directions d'école et le personnel enseignant ont reçu le guide d'accompagnement.	Base continue	Directions d'école
	Fournir des occasions d'échange et de consultation des parents.	Plus de 75 % des parents sont satisfaits de la communication avec le conseil, avec l'école.		

2. Suivre et mesurer

Les plans qui donnent de bons résultats accordent de l'importance à toutes les sources de données sur les progrès accomplis vers l'atteinte des objectifs et trouvent le moyen d'intégrer toutes les données disponibles au processus de suivi.

Le suivi permet de déterminer ce qui donne de bons résultats et ce qu'il faut améliorer.

Les plans d'amélioration exemplaires évaluent tous les aspects du plan. Ils incorporent les approches formative et sommative. Sans processus de suivi clairement établi, il est facile d'abandonner le plan ou de s'en écarter et ce qui est urgent remplace ce qui est important. Malheureusement, les éducatrices et éducateurs ont davantage l'habitude, ayant l'expérience et la formation voulues, de répondre aux crises que de mettre en œuvre un plan d'amélioration. Cette situation est inversée lorsqu'on met sur pied un plan d'amélioration systémique qui permet d'établir un rapprochement entre l'efficacité et les normes.

Mesurer les résultats tangibles obtenus est un aspect crucial du processus de suivi. Nous mesurons l'amélioration des progrès accomplis par nos élèves. C'est ainsi que les meilleures approches sont celles qui mettent l'accent sur la valeur ajoutée.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario

Le suivi

Le fait qu'une série d'objectifs ne soient pas atteints a de fortes chances de créer des frustrations, de générer d'autres besoins et, par conséquent, de rendre la situtation pire qu'elle ne l'était auparavant. Le suivi y sera pour beaucoup dans l'atteinte des objectifs fixés. Il faut éviter que les objectifs fixés soient des vœux pieux. Il faut donc s'assurer du caractère opérationnel, de la faisabilité et de l'atteinte des objectifs visés. Le conseil envisage, en ce sens, de s'assurer de la mise en œuvre de son plan d'amélioration de façon à :

- *apporter des correctifs si nécessaires en cours de route;*
- *valider les instruments de mesure qu'il aura mis en place;*
- *ajuster les outils ainsi que les démarches en fonction des besoins des élèves, des parents, des enseignantes et enseignants, des directions, des écoles.*

COMITÉ DE COORDINATION POUR L'AMÉLIORATION DU RENDEMENT DES ÉLÈVES

Mandat :

- *analyser et interpréter les résultats du conseil en vue de déterminer les points forts et de cibler les domaines à améliorer;*
- *valider le contenu de documents élaborés aux fins d'amélioration;*
- *planifier la mise en œuvre du plan d'amélioration.*

Mandat des membres des sous-comités :

- *organiser et offrir, s'il y a lieu, des activités de perfectionnement professionnel;*
- *élaborer des documents uniformisant les practiques pédagogiques dans le conseil;*
- *élaborer un plan d'amélioration pour les sous-comités.*

Rôle des membres :

- *faciliter l'actualisation du* Plan directeur;
- *assurer le suivi au* Rapport annuel;
- *devenir formatrice et formateur en matière d'enseignement et d'apprentissage;*
- *soutenir l'application du processus d'amélioration continue.*

Sujets de discussion :

- *présentation et mise en œuvre du processus d'amélioration continue;*
- *démarche d'analyse et d'interprétation des données au niveau du conseil et des écoles;*
- *discussion de la synthèse des améliorations ciblées par les écoles dans leur plan d'amélioration;*
- *processus de planification, par exemple, tableaux de correspondance;*
- *moyens pour favoriser une excellente formation des élèves dans l'école.*

Fréquence des réunions :

- *rencontre du comité de coordination pour l'amélioration du rendement des élèves en avant-midi;*
- *rencontre des sous-comités en après-midi.*

3. Perfectionner et rajuster

Les processus de planification permettent d'évaluer continuellement ce qui donne de bons résultats, d'évaluer les résultats obtenus par objectif établi et d'évaluer ce qui doit être abandonné.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario

L'élaboration d'outils et de stratégies pour l'identification des besoins est d'autant plus souhaitable si l'on considère que les résultats aux tests de 3e année et 6e année n'expliquent pas tout. Les résultats aux tests ne sont souvent qu'un reflet d'une réalité plus complexe. En ce sens, en guise de projet pilote, le conseil entrevoit la possibilité d'analyser les bulletins afin de dégager les subtilités qui pourraient ne pas être perceptibles par l'analyse des données des tests provinciaux.

Le perfectionnement des plans d'amélioration permet d'apporter des corrections et des rajustements « à mi-parcours ». Le rajustement du plan peut l'améliorer et en faciliter la mise en œuvre. En perfectionnant le plan, l'accent est mis sur l'importance de l'effort et sur le suivi du rendement de l'élève.

Perfectionner un plan permet aussi d'assurer la continuité et de bâtir la confiance. À mesure que le plan est rajusté, les objectifs sont réaffirmés et les aspects principaux du plan demeurent constants. L'adaptation des stratégies et des échéances représente le seul changement devant intervenir.

Toutes les personnes qui participent au processus de l'amélioration du rendement ne sont peut-être pas au courant des diverses stratégies qui donnent de bons résultats. L'examen et le perfectionnement du processus permettent de faire un constat des succès du conseil scolaire et des écoles.

Exemple tiré du plan d'amélioration d'un conseil scolaire de langue française de l'Ontario

Le comité de curriculum et de développement professionnel (composé de la surintendance des programmes et de la formation, de la coordonnatrice en programmation et formation, de directions d'école) fera le retour sur la mise en œuvre du plan d'amélioration. Il recommandera les mises à jour en fonction des données qualitatives et quantitatives recueillies au cours de l'année par rapport aux :

- *ressources*
- *stratégies*
- *initiatives*
- *approches pédagogiques*
- *pratiques réussies*

Les services de consultantes et de consultants internes et externes seront retenus pour aider le comité dans ce processus de cueillette et d'analyse de données vers une culture de l'amélioration continue.

Annexes

Annexe A : Conseils d'école

Annexe B : Communication des plans d'amélioration par les conseils scolaires, 2001

Annexe C : Rapports des conseils scolaires

Annexe A

Conseils d'école

Les parents sont les premiers responsables du développement et de l'éducation de leurs enfants. La participation des parents est d'une importance cruciale pour que leurs enfants puissent améliorer leur rendement scolaire.

Les conseils d'école sont des partenaires importants aux processus qui permettent d'établir des liens entre l'évaluation et l'amélioration.

L'OQRE a demandé à certains parents qui président des conseils d'école de parler aux autres parents qui siègent à ces conseils et de répondre aux questions suivantes :

- Votre conseil d'école a-t-il participé à la préparation du plan d'amélioration de votre école? Dans l'affirmative, comment?
- Quelle formation et quelles données ont été offertes aux membres des conseils d'école sur les processus de planification de l'amélioration?
- Votre conseil d'école participe-t-il à l'examen des résultats scolaires des évaluations provinciales? Dans l'affirmative, comment?
- Votre conseil d'école contribue-t-il à communiquer les données sur les résultats des plans d'amélioration à tous les parents? Dans l'affirmative, comment?
- Le conseil d'école contribue-t-il à communiquer les données sur les résultats et les plans d'amélioration à la collectivité? Dans l'affirmative, comment?
- Pensez-vous que les efforts de votre école soient suffisamment axés sur l'amélioration du rendement scolaire? Quelles activités le conseil de votre école mène-t-il pour améliorer ce rendement?
- À votre avis, qu'est-ce qui permettrait d'améliorer la planification de l'amélioration?
- Désirez-vous soulever d'autres questions?
- Quels autres avis pourriez-vous donner aux conseils d'école de la province au sujet de la planification de l'amélioration?

Voici quelques brefs extraits des réponses données par les conseils d'école au questionnaire de l'OQRE.

- *Je préside notre conseil d'école et à ce titre, j'assiste aux réunions du conseil des présidentes et présidents pour discuter des évaluations, des résultats, des plans d'amélioration et d'autres questions importantes.*
- *Oui, nous discutons avec la direction de l'école et avec les porte-parole du personnel des domaines qui doivent être améliorés ainsi que de la façon d'y parvenir.*
- *Notre équipe d'amélioration est composée des membres de la direction de l'école ainsi que de porte-parole du personnel, des élèves, de la communauté et de notre conseil d'école.*
- *Un climat positif qui encourage la prise de risques est essentiel à l'amélioration de l'école.*
- *Notre plan d'amélioration de l'école sert de moteur aux objectifs de notre conseil d'école.*

Les données extraites des questionnaires de l'OQRE auxquels ont répondu le personnel de certaines écoles et de certains conseils d'école ont permis d'établir la liste de questions qui suit.

Liste de questions pour les conseils d'école

Mon école…	✓
Communique-t-elle des renseignements aux parents sur les programmes locaux d'évaluation?	
Communique-t-elle des renseignements aux parents sur les programmes d'évaluation provinciaux?	
Veille-t-elle à ce que les résultats provinciaux de l'évaluation soient bien communiqués à tous les parents?	
Se sert-elle des résultats de l'évaluation pour planifier l'amélioration?	
Dispose-t-elle d'une équipe de planification de l'amélioration?	
Fait-elle intervenir les parents et les membres du conseil d'école à l'équipe de planification de l'amélioration?	
Présente-t-elle le plan d'amélioration au conseil d'école pour fins de commentaires et d'examen?	
Connaît-elle les attentes du conseil scolaire à l'endroit des écoles?	
Présente-t-elle le plan d'amélioration du conseil scolaire aux parents?	
Se sert-elle des appuis offerts par le plan du conseil scolaire?	
Énumère-t-elle clairement les domaines à améliorer?	
Communique-t-elle aux parents les priorités en matière d'amélioration?	
Informe-t-elle les parents des critères qui seront utilisés pour mesurer le succès?	
Communique-t-elle régulièrement aux parents les progrès accomplis dans les domaines devant être améliorés?	
Offre-t-elle aux parents des séances de formation et d'information sur la planification de l'amélioration?	
Inclut-elle les parents dans les activités de perfectionnement professionnel?	
Dispose-t-elle d'un plan indiquant comment les parents peuvent contribuer à améliorer les résultats scolaires de leurs enfants en travaillant à la maison et à l'école?	

Annexe B

Communication des plans d'amélioration par les conseils scolaires, 2001

Les conseils scolaires préparent des plans d'amélioration dont la structure et le format varient. Chaque conseil scolaire prépare son plan en fonction des besoins de son système et de la collectivité qu'il sert. Vous trouverez, sur le site Web de l'OQRE (www.eqao.com), tous les plans d'amélioration présentés sous forme électronique. Afin d'en analyser les éléments communs et de partager certaines pratiques dans toute la province, l'OQRE demandera aux conseils scolaires de communiquer l'information présentée selon un gabarit précis :

- les activités prévues, au niveau du conseil scolaire, en vue d'améliorer les résultats scolaires;
- les stratégies permettant de reconnaître les procédures qui donnent de bons résultats et de diffuser les pratiques réussies;
- les exemples d'indicateurs permettant de mesurer l'efficacité du plan;
- le suivi du processus;
- les stratégies permettant d'orienter les plans d'amélioration des écoles et de définir les attentes;
- les stratégies permettant de faire participer les parents, les conseils d'école et la collectivité au processus de planification;
- les stratégies permettant de communiquer le plan d'amélioration à l'ensemble du conseil ainsi qu'aux parents, aux conseils d'école et à la collectivité.

Un gabarit informatisé sera envoyé aux conseils scolaires, au début de l'an 2001, pour leur permettre de communiquer ces données.

Annexe C

Le moment est venu de planifier ensemble l'amélioration.

Rapports des conseils scolaires

Les personnes qui cherchent à perfectionner le système doivent avoir accès aux idées qui donnent de bons résultats.

Les conseils scolaires doivent permettre aux enseignantes et enseignants de réfléchir aux pratiques réussies, de les ajouter à leurs propres méthodes d'enseignement et d'en discuter avec leurs collègues.

L'OQRE s'engage à fournir aux conseils scolaires l'aide dont ils ont besoin pour favoriser une culture de l'amélioration.

Ce document permettra au personnel, aux directrices et directeurs d'école, aux enseignantes et enseignants et aux autres membres du personnel scolaire, aux parents, aux conseils d'école et aux membres de la collectivité de planifier l'amélioration du rendement scolaire de chaque élève.

Les faits saillants des plans d'amélioration et l'information contextuelle au sujet des conseils scolaires faciliteront la diffusion des pratiques réussies dans toute la province.

Conseil scolaire de district catholique de l'Est ontarien

Directeur de l'éducation :

M. Denis Vaillancourt

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

1 975

Nombre d'écoles impliquées :

40

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- reconnaît et favorise l'apport des parents, des conseils d'école et de la collectivité;
- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- se base sur les résultats des évaluations locales;
- identifie les domaines à améliorer et précise une approche pour ce faire à court, moyen ou long terme;
- présente des attentes générales et un éventail de ressources pour les plans d'amélioration des écoles;
- inclut une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux.

Élément de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- effectuer l'analyse et l'identification des stratégies et des procédures qui fonctionnent bien.

Conseil scolaire de district catholique Franco-Nord

Directrice de l'éducation :
M[me] Lise Gadoury

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :
518

Nombre d'écoles impliquées :
15

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- reconnaît et favorise la participation des parents, des conseils d'école et de la collectivité;
- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- identifie les stratégies et les procédures qui mènent présentement à de bons résultats;
- identifie les domaines à améliorer et précise une approche pour ce faire à court, moyen ou long terme;
- précise les résultats attendus;
- présente les stratégies et les initiatives devant mener aux changements désirés.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- présenter et utiliser des recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE;
- exposer des indicateurs mesurables pour évaluer les progrès vers l'atteinte des objectifs du plan d'amélioration;
- inclure une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la communauté du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux.

Conseil scolaire de district catholique du Nouvel-Ontario

Directrice de l'éducation :

M[me] Hélène Chayer

Nombre d'élèves de 3[e] année et de 6[e] année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

1 310

Nombre d'écoles impliquées :

31

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- reconnaît et favorise la participation des parents, des conseils d'école et de la collectivité;
- présente et utilise les recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE;
- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- favorise le partage entre ses écoles des pratiques qui fonctionnent bien;
- présente des attentes générales et un éventail de ressources pour les plans d'amélioration des écoles;
- établit des objectifs et des échéances réalistes, que ce soit à court, moyen ou long terme.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- inclure une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux;
- exposer des indicateurs plus précis ou mesurables pour évaluer les progrès vers l'atteinte des objectifs du plan d'amélioration.

Conseil scolaire de district du Grand Nord de l'Ontario

Directeur de l'éducation :

M. Marc Dionne

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

259

Nombre d'écoles impliquées :

7

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- identifie les stratégies et les procédures qui mènent présentement à de bons résultats;
- favorise le partage entre ses écoles des pratiques qui fonctionnent bien;
- se base sur les résultats des évaluations locales;
- présente les stratégies et les initiatives devant mener aux changements désirés;
- identifie les ressources nécessaires et qui en aura la responsabilité.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- préciser des échéances à court, moyen ou long terme pour les objectifs (étapes, résultats visés, activités);
- décrire les processus pour veiller aux progrès et réviser au besoin les stratégies et objectifs.

Conseil scolaire de district des écoles catholiques du Sud-Ouest

Directeur de l'éducation :

M. Michel Serré

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

1 018

Nombre d'écoles impliquées :

22

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- reconnaît et favorise la participation des parents, des conseils d'école et de la collectivité;
- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- présente et utilise les recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE;
- identifie les domaines à améliorer et précise une approche pour ce faire à court, moyen ou long terme;
- présente des attentes générales et un éventail de ressources pour les plans d'amélioration des écoles;
- inclut une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- identifier des stratégies et des procédures qui fonctionnent bien;
- faire une évaluation afin d'identifier celles (stratégies) qui réussissent et les partager ensuite avec tous les partenaires du conseil et éventuellement avec les autres conseils scolaires dans le prochain plan d'amélioration.

Conseil scolaire de district du Nord-Est de l'Ontario

Directeur de l'éducation :

M. Dennis Yapps

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

110

Nombre d'écoles impliquées :

3

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- présente les stratégies et les initiatives devant mener aux changements désirés;
- identifie les ressources nécessaires et qui en aura la responsabilité;
- présente des attentes générales et un éventail de ressources pour les plans d'améliorations des écoles;
- inclut une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux, notamment au niveau de l'accès aux logiciels interactifs et de la formation qui leur sera fournie.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- présenter et utiliser les recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE;
- exposer les objectifs et les échéances à court terme qui reflètent les détails du plan d'amélioration pour l'année scolaire à venir;
- donner un aperçu des indicateurs mesurables dont le système se servira pour évaluer les progrès vers l'atteinte de ces objectifs;
- identifier les stratégies et les procédures qui mènent présentement à de bons résultats;
- favoriser le partage entre ses écoles des pratiques qui fonctionnent bien.

Conseil scolaire de district du Centre-Sud-Ouest

Directrice de l'éducation :

M^me^ Alice Ducharme

Nombre d'élèves de 3^e^ année et de 6^e^ année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

773

Nombre d'écoles impliquées :

22

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- identifie les stratégies et les procédures qui mènent présentement à de bons résultats;
- favorise le partage entre ses écoles des pratiques qui fonctionnent bien;
- présente et utilise les recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE;
- se base sur les résultats des évaluations locales;
- identifie les domaines à améliorer et précise une approche pour ce faire à court, moyen ou long terme;
- précise les résultats attendus.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- reconnaître et favoriser la participation des parents, des conseils d'école et de la collectivité;
- donner un aperçu des processus et indicateurs mesurables dont le système se servira pour évaluer les progrès et réviser au besoin les stratégies et objectifs;
- inclure au plan une stratégie de communication pour en informer les parents, les conseils d'école et la collectivité.

Conseil scolaire de district catholique des Aurores Boréales

Directrice de l'éducation :

M^me^ Joanne Thiboutot-Debnam

Nombre d'élèves de 3^e^ année et de 6^e^ année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

111

Nombre d'écoles impliquées :

6

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- se base sur les résultats des évaluations locales;
- présente et utilise les recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE;
- identifie les domaines à améliorer et précise une approche pour ce faire à court, moyen ou long terme;
- précise les résultats attendus;
- présente les stratégies et les initiatives devant mener aux changements désirés dans le plan systémique et dans les plans individuels d'école.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- reconnaître et favoriser la participation des parents, des conseils d'école et de la collectivité dans l'identification des besoins et dans l'élaboration du plan systémique ainsi que dans la préparation des plans d'école;
- préciser la nature du processus à suivre pour la rédaction des rapports d'étape qui sont laissés à la discrétion de la direction de chaque école et prévoir une évaluation systémique;
- décrire une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu du plan d'amélioration du conseil et de son incidence pour eux.

Conseil scolaire de district catholique du Centre-Sud

Directeur de l'éducation :

M. Marcel Bard

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

1 855

Nombre d'écoles impliquées :

38

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- présente et utilise les recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE;
- se base sur les résultats des évaluations locales;
- identifie les domaines à améliorer et précise une approche pour ce faire à court, moyen ou long terme;
- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- identifie les stratégies et les procédures qui mènent présentement à de bons résultats;
- favorise le partage entre ses écoles des pratiques qui fonctionnent bien.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- donner un aperçu des indicateurs mesurables dont le système se servira pour évaluer les progrès vers l'atteinte des objectifs du plan d'amélioration;
- inclure une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux.

Conseil scolaire de district catholique du Centre-Est de l'Ontario

Directeur de l'éducation :

M. Marc Godbout

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

2 380

Nombre d'écoles impliquées :

39

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- identifie les stratégies et les procédures qui mènent présentement à de bons résultats;
- favorise le partage entre ses écoles des pratiques qui fonctionnent bien;
- se base sur les résultats des évaluations locales;
- présente des attentes générales et un éventail de ressources pour les plans d'amélioration des écoles;
- présente des indicateurs mesurables pour évaluer les progrès vers l'atteinte de ces objectifs.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- reconnaître et favoriser la participation des parents et de la collectivité au processus de planification de l'amélioration du rendement au même titre que celle du personnel enseignant et des conseils d'école;
- inclure une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux.

Conseil des écoles publiques de l'Est de l'Ontario

Directeur de l'éducation :

M. Denis Chartrand

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

1 211

Nombre d'écoles impliquées :

19

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- présente de façon détaillée les actions visant l'amélioration du rendement des élèves;
- identifie les stratégies et les procédures qui mènent présentement à de bons résultats;
- identifie les domaines à améliorer et précise une approche pour ce faire à court, moyen ou long terme;
- précise les résultats attendus;
- présente les stratégies et les initiatives devant mener aux changements désirés;
- identifie les ressources nécessaires et qui en aura la responsabilité;
- établit des objectifs et des échéances réalistes, que ce soit à court, moyen ou long terme;
- présente des indicateurs mesurables pour évaluer les progrès vers l'atteinte de ces objectifs.

Élément de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- inclure une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu de ces plans d'amélioration et de leur incidence pour eux.

Conseil scolaire catholique de district des Grandes Rivières

Directeur de l'éducation :

M. Jean Grisé

Nombre d'élèves de 3e année et de 6e année qui ont participé à l'évaluation de l'OQRE :

1 445

Nombre d'écoles impliquées :

29

Éléments principaux figurant dans le plan d'amélioration

Ce plan :

- présente de façon générale les actions visant l'amélioration du rendement des élèves, selon un plan d'amélioration de deux ans, entrepris l'année précédente (1998-1999);
- se base sur les résultats des évaluations locales;
- identifie les domaines à améliorer et précise une approche pour ce faire à court et moyen terme;
- précise les résultats attendus;
- présente les stratégies et les initiatives devant mener aux changements désirés.

Éléments de perfectionnement du plan d'amélioration

Ce plan pourrait :

- présenter et utiliser les recommandations du dernier *Rapport provincial de l'Ontario sur le rendement* de l'OQRE;
- détailler le processus pour veiller aux progrès et réviser au besoin les stratégies et objectifs du plan;
- inclure une stratégie de communication pour informer les parents, les conseils d'école et la collectivité du contenu des plans d'amélioration et de leur incidence pour eux;
- décrire le processus, les stratégies et les objectifs spécifiques pour l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du plan d'amélioration des écoles.

Remerciements

L'OQRE désire remercier les conseils scolaires, les écoles, les enseignantes et enseignants, les conseils d'école qui ont fourni des renseignements pour le *Rapport et guide de l'Ontario sur la planification de l'amélioration du rendement scolaire*.

Les exemples parviennent des plans d'amélioration de douze conseils scolaires de district de langue française soumis à l'OQRE.